Ook niet-rationele processen bij verandering betrekken

'Als het over veranderstrategieën gaat, lijkt alles wel volledig rationeel en objectief. Waar is de spanning, de onzekerheid die ik in veranderende organisaties steeds waarneem?' Aldus Jan Piet van Deene, directeur van I.O.D.(International association for Organisational and social Development) Hij gaat in op niet-rationele processen bij het organiseren van werk en geeft aandachtspunten voor 'veranderaars'.

I.O.D. houdt zich als opleidings- en adviesbureau al sinds 1970 bezig met de professionalisering van veranderdeskundigen. Dit volgens de visie: 'Blijvende verandering komt niet tot stand door het aandragen van intelligente ideeën alleen. We moeten over competenties beschikken om (niet-rationele) ervaringen om te zetten tot nieuwe inzichten.'

Klassieke organisatietheorieën (zoals die van Simon, Thompson, Galbraith) gaan ervan uit dat organisaties grip willen krijgen op taakonzekerheid door het ontwerpen van bijvoorbeeld routines, structuren en buffers. De bedoeling daarvan is de onzekerheid te reduceren of beter in staat te zijn ermee om te gaan.
Onzekerheid wordt vanuit deze optiek niet in verband gebracht met gevoelens van spanning die mensen daarbij ervaren. Daarmee is het thema 'onzekerheid' te beperkt behandeld en komt men met oplossingen die gebaseerd zijn op rationele methoden, zoals mathematische calculatie en organisatieontwerp. Omdat veel adviseurs vanuit dit gedachtegoed zijn opgeleid, zijn hun bijdragen aan organisatieverandering (impliciet) hierop gebaseerd.

Emotionele drijfveren

De inrichting van organisaties is echter net zo goed een weerslag van niet-rationele processen, waarbij mensen het omgaan met (taak-)onzekerheid uit de weg gaan. Zo kun je door veel papierwerk de spanning vermijden van het persoonlijke contact. En dienen uitvoerige controles en onderzoek vooral om de spanning bij het nemen van lastige beslissingen te reduceren door het spreiden van de verantwoordelijkheid.
Allerlei organisatorische gewoontes komen niet alleen voort uit rationele overwegingen om goed met onzekerheid om te gaan, maar juist uit emotionele drijfveren om ze te vermijden. Bij organisatieverandering moeten we die drijfveren ook meenemen, anders lopen we de kans dat het zoveelste organisatieveranderingstraject niet het gewenste effect heeft.

Loyaliteitsconflict

Wat valt er onder niet-rationele processen? Een voorbeeld: in een organisatie zijn de personeelsfunctionarissen recent gedecentraliseerd naar de businessunits en hebben alleen nog een functionele relatie met het hoofd P&O. Ze overleggen eens in de maand met dat hoofd en enkele centraal geplaatste specialisten.

Als de decentrale personeelsfunctionarissen zich in deze vergaderingen openlijk moeten uitspreken over centrale thema's, neemt bij hen de spanning toe; zeker naarmate ze zich meer verbonden gaan voelen met hun eigen businessunit. Deze thema's kunnen centraal gezien weliswaar grote prioriteit hebben, maar dat wil nog niet zeggen dat de eigen businessunitmanager daarover ook zo denkt. Nog maar kortgeleden waren ze zelf de grootste pleitbezorgers van deze centrale thema's, maar tegelijk voelen ze nu dat de eigen businessunit ook enige loyaliteit van hen verwacht. Dit spanningsveld is in de groep voelbaar, maar kan niet onder woorden worden gebracht.
Niemand trekt het belang van dit overleg dus (openlijk) in twijfel, maar toch verandert er door de decentralisatie wel degelijk iets. Personeelsfunctionarissen komen niet opdagen of komen te laat, afspraken worden niet nagekomen en er worden geen duidelijke beslissingen meer genomen. Blijkbaar is hier meer tussen hemel en aarde dan het direct waarneembare.

Er knaagt iets

Een ander voorbeeld: een organisatie heeft enige tijd geleden een project afgesloten met de titel 'diversiteit'. In dit project werd onderzocht welke verschillende kwaliteiten van het personeel beter benut zouden kunnen worden. Een belangrijk resultaat was dat de organisatie 'gelijke promotiekansen voor mannen en vrouwen' tot officiële ideologie adopteerde. Een jaar na afsluiting van dit project bezetten echter nog steeds alleen mannen de hogere rangen.
Men is niet in staat om zich openlijk uit te spreken over deze strijdigheid; waarschijnlijk omdat dat te bedreigend is. Als iemand dat toch doet, maakt altijd één van de leidinggevenden wel een geintje zodat het onderwerp direct van tafel is. Zo hoeven ze zich hierover tenminste niet openlijk te bekommeren. Maar toch knaagt er iets.

Definitie

'Niet-rationele processen' zijn processen, waarbij mensen niet in staat zijn te onderkennen of openlijk uit te spreken wat een situatie (latent) bij hen oproept, terwijl dat wel belangrijk is voor de uitvoering van de taak. Bij niet-rationele processen is dus altijd sprake van een incoherentie tussen wat openlijk wordt uitgesproken en wat een situatie latent bij betrokkenen oproept.
Op 'Wat openlijk wordt uitgesproken' baseren we (rationele) beslissingen, op grond waarvan we soms collectief handelen. 'Wat een situatie oproept' is datgene wat onzichtbaar plaatsvindt in de harten en hoofden van mensen. Het gaat hierbij niet alleen over die zaken die we ons niet bewust zijn. Maar ook om die zaken die we ons bewust zijn en die we alleen in de wandelgangen in kleine kring bespreken. We zijn ons deze onderwerpen wel bewust, maar soms niet waarom we ze in het schemergebied houden. Waar wij voor pleiten, is deze niet-rationele processen bij ons werk als 'veranderaar' te betrekken.

Uit de groep gegooid

Een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk: in een organisatie bestond onvrede over de toegevoegde waarde van de stafafdelingen. In dat kader werkte ik met een team van drie hoofden van stafafdelingen aan een duidelijker profiel. Hierbij moesten beslissingen worden genomen over het al dan niet zelf blijven leveren van diensten of die bij derden te gaan inkopen.
Kort voor mijn entree was een vierde lid op pijnlijke wijze vertrokken. De besluitvorming met het drietal verliep moeizaam. Het viel mij op dat zodra twee van de drie het met elkaar eens begonnen te worden, een derde behendig deze potentiële paarvorming doorbrak; blijkbaar was dit bedreigend. Dit was een terugkerend patroon.
Ik merkte later dat ik mij nogal zat waar te maken tegenover dit drietal. Dit had te maken met de
zorg dat ik niet aan hun eisen zou kunnen voldoen en zou moeten vertrekken. Dit gevoel in combinatie met het patroon, het pijnlijke vertrek van hun collega en de spanningen die de taak waarvoor zij stonden met zich meebracht, gaf mij het idee dat mijn angst om uit de groep gegooid te worden wel eens een (latente) angst zou kunnen zijn waar zij zelf ook mee zaten.
Het was een tijdje stil toen ik deze gedachte met hen deelde, maar daarna kwam een gesprek op gang dat tot inzichten en daarna tot belangrijke veranderingen in de organisatie leidden. We kwamen namelijk in gesprek over het vertrek van hun collega, hoe dat gegaan was en hoe dat geleid had tot een knagende angst wie de volgende was die moest vertrekken. Die angst bleek eigenlijk al eerder te zijn begonnen en had te maken met de taak waarvoor deze groep stond, namelijk het besluiten welke diensten (lees: medewerkers) behouden zouden blijven c.q. zouden worden afgestoten.
Het bewustzijn van deze latente zorg en het openlijk bespreken daarvan doorbrak het disfunctionele groepspatroon en maakte het kraken van enkele lastige noten mogelijk. Hierdoor kon het veranderingsproces worden ingezet.

Coherente ervaring opdoen

Dit voorbeeld illustreert hoe een groep aanvankelijk haar (manifeste) taak niet kon volbrengen, omdat deze te veel spanning opriep. Dit leidde tot disfunctioneel groepsgedrag en hield op zijn beurt het probleem (het niet kunnen komen tot een scherper profiel) in stand.
Bovendien illustreert het voorbeeld hoe de groep door de inspanning van alle betrokkenen in staat was om hun actuele ervaringen om te zetten tot een inzicht in de oorzaken van de problematiek. Doordat ze de angst om te moeten vertrekken konden onderkennen en met elkaar deelden, deden ze een nieuwe (coherente) ervaring met elkaar op. Een angstreducerende ervaring, waardoor het
inzicht mogelijk werd dat de manier waarop ze met deze angst omgingen de problematiek in stand hield.
Hoe intelligent jouw observaties als buitenstaander ook zijn, het zal weinig uithalen als je deze terugkoppelt aan een groep die in een proces van ontkenning zit. De situatie kan

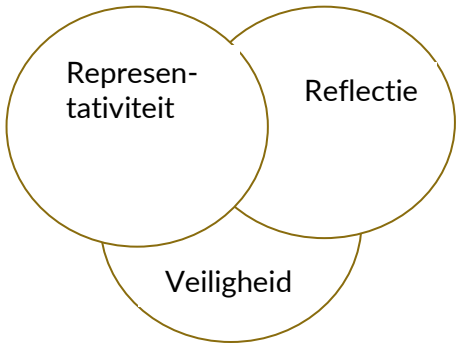
alleen veranderen als de spanning lager wordt of als ze er anders mee kunnen omgaan. Reductie van spanning is mogelijk als ze een nieuwe ervaring met elkaar opdoen.
Een coherente ervaring, waarbij het mogelijk blijkt te zeggen wat je ervaart en het te ervaren terwijl je het zegt. Het zelfvertrouwen dat zo wordt opgebouwd, vergroot bovendien het vermogen om ook nadien in vergelijkbare situaties coherent te handelen.

Ruimte

Het is dan dus belangrijk met elkaar een ruimte te creëren waarin we op zoek kunnen gaan naar ervaringen en gevoelens die we tot dan toe gezamenlijk moeilijk onder woorden konden brengen. Een ruimte waarin betrokkenen kunnen reflecteren op de manier waarop ze met elkaar en hun taak omgaan. Een ruimte waarin deze zoektocht ook wordt opgevat als een belangrijke taak bij het leren over onderhavige problematiek. Een leren waarbij hoofd en hart betrokken zijn. Een dergelijke ruimte zullen we een 'tijdelijke leergemeenschap' noemen.
Om op deze manier met een groep te werken, maken wij onderscheid tussen het werken aan de 'manifeste taak' en aan de 'latente taak'.
Onder de manifeste taak verstaan we de taak waarvoor we formeel bij elkaar zijn gekomen. De latente taak is het leren over het omgaan met spanningen die voortkomen uit het werken aan die manifeste taak. We creëren ruimte om op beide vlakken te leren door deze dubbele taak expliciet te benoemen.
Op het moment dat we met ons cliëntsysteem aan de latente taak werken, gebruiken we de emotionele onderstroom van de tijdelijke leergemeenschap als bron van informatie. Leren vanuit actuele ervaring is hierbij cruciaal, omdat we elkaar op het rationele vlak, via kennisoverdracht, niet kunnen bereiken.

Vraagtekens

Zo hebben we vraagtekens gezet bij de maakbaarheid van het object 'organisatie', door de ontwikkeling van mensen daarin centraal te zetten.
Maar hoe maakbaar is de ontwikkeling van mensen eigenlijk? Ons uitgangspunt is dat we mensen niet kunnen ontwikkelen, maar dat we daarvoor alleen voorwaarden kunnen creëren. Voor adviseurs die alle vertrouwen hebben in de maakbaarheid van deze wereld zal dat een teleurstelling zijn. Voor anderen is dit een uitdaging om uit te vinden welke voorwaarden hieraan vastzitten.
We noemen er drie:



Reflectie

Een belangrijke voorwaarde voor het creëren van een tijdelijke leergemeenschap is te reflecteren: actuele ervaringen met elkaar te delen en te vergelijken om daarvan te leren. Dat mag niet alleen gaan over wat we in onze buitenwereld waarnemen, maar ook over wat die buitenwereld bij ons oproept. Dan is er behalve voor een actiegerichte oriëntatie die vooral bezig is met oplossingen in die buitenwereld, ook plaats voor een reflectieve oriëntatie die ruimte laat voor verandering van onze binnenwereld.
Representativiteit, de aanwezigheid van zoveel mogelijk betrokken partijen, helpt daarbij want het verschil in perspectief helpt ons bij het bewust worden van latente ervaringen.

Representativiteit

Representativiteit heeft niet te maken met hoe je een onderzoek verricht, maar met wie je dat doet. Om als tijdelijke leergemeenschap te kunnen werken, moet het onderzoek mét (vertegenwoordigers van) betrokken partijen worden verricht en niet vóór hen. Als organisatieontwikkeling alleen kan plaatsvinden wanneer ook sprake is van ontwikkeling van mensen, ligt het voor de hand dat we dat proces alleen maar met die mensen kunnen doorlopen. Pas dan zal het onderzoek naar opkomende, latente spanningen een parallel vertonen met de spanningen zoals die zich in de praktijk voordoen. Het opdoen van een coherente ervaring zal juist in de groep met betrokkenen het meest veelzeggend zijn.

Veiligheid

Bij veiligheid gaat het om het bewerkstelligen van een sfeer waarin mensen met ideeën durven spelen die nog niet helemaal zijn uitgedacht. Ze durven daarmee te komen, omdat ze merken dat dit soort ideeën niet direct wordt afgewezen. Om te ontdekken, wat mensen wel aanvoelen, maar nog niet goed onder woorden kunnen brengen, is geborgenheid en veiligheid nodig.
Om dit mogelijk te maken, is het belangrijk dat de ‘veranderaar’ een onafhankelijke positie heeft en misschien ideeën aanbrengt, maar deze niet verdedigt. Bovendien moet hij in staat zijn om de spanningen waarmee mensen in een tijdelijke leergemeenschap te maken krijgen, op te vangen en (soms) met compassie terug te geven.
Zelfs bij de maakbaarheid van een tijdelijke leergemeenschap plaatsen wij onze vraagtekens; zeker als het om deze laatste voorwaarde gaat. Veiligheid ontstaat immers vooral tijdens de samenwerking en kan vooraf niet worden gecreëerd.

Belangrijke competenties

Waarom hebben veel adviseurs in veranderingstrajecten alleen oog voor wat zich ‘boven de oppervlakte’ afspeelt? Waarom reduceert men de klant en ook zichzelf tot logische machines, wiens handelen alleen vanuit de ratio kan worden verklaard? Een houding die resulteert in rapporten die voorschrijven hoe de werkelijkheid idealiter moet worden ingericht, zonder daarbij enige aandacht te besteden aan niet-rationele processen en hoe deze de praktijk vormgeven.
Dit is voor een deel te verklaren uit de competenties die veel adviseurs hebben ontwikkeld. In veel opleidingen leren we werken met methoden waarmee we geformuleerde problemen kunnen aanpakken. Maar de uitdaging in de praktijk is nu juist

om tot andere probleemformuleringen te komen, om – wat Bion noemt – 'the unthought known' onder woorden te brengen. Maar als iemand met een hamer heeft leren werken, ziet hij snel spijkers om zich heen.

"Waarom hebben veel adviseurs in veranderingstrajecten alleen oog voor wat zich 'boven de oppervlakte' afspeelt?"

Naast en in combinatie met competenties die nodig zijn om een klant te helpen bij de manifeste taak, zijn wij in onze professionaliseringsprogramma's gericht op de ontwikkeling van competenties die van belang zijn om niet-rationele processen bij ons werk te kunnen betrekken. Dit zijn:
- Gevoeligheid voor en inzicht in groepsdynamiek;
- Zelfreflectief vermogen: het vermogen om niet alleen waar te nemen welk effect ons gedrag op anderen heeft, maar juist welk effect het gedrag van anderen op ons heeft;
- Het kunnen tolereren van spanningen om het onderzoek hierover aan te gaan, in plaats van deze spanningen direct op te lossen;
- Het kunnen verwoorden van datgene wat tijdens een gesprek of project ontstaat in plaats van alleen oog te hebben voor wat is gepland;
- Het kennen van werkvormen en het kunnen ontwikkelen van simulaties die bewustwording en delen van actuele ervaringen mogelijk maken.

Meer informatie over competentieontwikkeling van veranderdeskundigen www.iod.nl
Reacties info@iod.nl

Uit: 'Management & Consulting'